

PROSES SUKSESI PADA UD OPTIMA

Kevin Tanudihardjo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: kevin_tanudihardjo@yahoo.com

Abstrak— Keberhasilan perusahaan keluarga perlu adanya persiapan suksesi yang matang agar perusahaan keluarga yang ada tetap bertahan. UD Optima merupakan bisnis keluarga yang bergerak di bidang farmasi, apotik ini sudah berdiri sejak tahun 1975 dan pada saat ini umur incumbent sudah 80 tahun. Karena umurnya yang sudah lanjut untuk meneruskan apotik, maka diperlukan suksesi agar incumbent bisa melepaskan jabatannya. Tujuan Penelitian ini untuk menganalisis proses suksesi dan hambatan yang terjadi di UD Optima. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara semi terstruktur yang dilakukan secara langsung di ruang tunggu UD Optima. Dalam penentuan narasumber, menggunakan *metode purposive sampling*. Data yang dikumpulkan kemudian diuji keabsahannya dengan menggunakan triangulasi sumber dengan cara membandingkan data dari ketiga narasumber. Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa dalam proses suksesi UD Optima, faktor penghambat suksesi yang terjadi pada UD Optima, yaitu: *The founder* dan *The family*, sedangkan untuk *employee* tidak menjadi penghambat dalam UD Optima. Untuk persiapan suksesornya sendiri, suksesor sudah dikenalkan dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan UD Optima, sudah pernah bekerja di tempat lain sebelum masuk manajemen UD Optima, sudah belajar untuk mengelola keuangan UD Optima, namun untuk pendidikannya suksesor tidak menempuh pendidikan yang sesuai dengan bisnis keluarga.

Kata Kunci—Proses suksesi, perusahaan keluarga, faktor penghambat

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Sebesar 80%-98% bisnis di dunia merupakan perusahaan keluarga, tentu saja hal ini berdampak signifikan bagi pendapat negara. Perusahaan keluarga menciptakan 64% GDP di Amerika Serikat dan diperkirakan perusahaan keluarga andil dalam penciptaan GDP di negara lain sebesar 75%. Banyaknya perusahaan keluarga yang berdiri dapat menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat di sekitarnya, seperti di Amerika Serikat perusahaan keluarga dapat mempekerjakan sekitar 80% tenaga kerja dan menampung lebih dari 85% pekerja di seluruh dunia. Di Amerika Serikat saja, 85% peluang kerja baru diciptakan oleh perusahaan keluarga (Poza, 2010).

Pada bidang retail farmasi di Indonesia sendiri, diyakini akan terjadi pertumbuhan ekonomi menurut laporan *Conference on Pharma Insights* (CPHI) berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh CPHI yang bekerja sama dengan *Global Business Reports*. Laporan itu mengatakan bahwa Pasar Farmasi di Indonesia memiliki nilai sebanyak \$6,5 miliar. Sektor ini mencatat pertumbuhan 85% dari tahun 2007 ke tahun 2013, dengan perusahaan domestik memegang

70 persen dari pangsa pasar dibandingkan dengan 30 persen yang dimiliki perusahaan multinasional (Siew, 2015)

Selama dua tahun ke depan, pemain domestik akan memperoleh keuntungan dari meningkatnya permintaan obat-obatan bebas. Dari penelitian, diprediksi bahwa pertumbuhan untuk obat-obatan bebas secara bertahap menjadi lebih linear yang berarti memiliki permintaan yang konstan. Untuk konsumsi obat generik sendiri akan meningkat tajam dalam kurun waktu 3 hingga 5 tahun ke depan.

Laporan ini menyoroti bahwa sebagian besar produsen lokal sudah beroperasi pada kapasitas yang hampir penuh, hal ini dapat menghambat kemampuan industri untuk memenuhi permintaan dengan kualitas yang tinggi dengan harga yang rendah. Ketua Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) yang merupakan Badan Nasional Indonesia untuk pengawasan obat dan makanan berkomentar bahwa BPOM menyambut investasi ke industri farmasi di Indonesia. Sangat mungkin bahwa Perusahaan Farmasi Internasional akan membeli fasilitas domestik di Indonesia untuk membantu menavigasi akibat permintaan obat generik yang terus meningkat (Siew, 2015)

Banyak pemimpin yang terlambat dalam melakukan suksesinya kepada suksesornya karena kurangnya kepercayaan dari pemimpin ke suksesornya, padahal seharusnya suksesor dipersiapkan sejak dini agar menjadi suksesor yang handal dan matang. Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa suksesi merupakan hal yang krusial dalam mempertahankan perusahaan keluarga.

Dalam perencanaan suksesi, komunikasi keluarga adalah hal yang sangat penting karena dalam komunikasi bisa terjadi kesalahan komunikasi yang menyebabkan pertengkaran, oleh karena itu hal ini sangatlah penting untuk menghindari adanya rasa sakit hati. Isu suksesi sangatlah emosional karena mempengaruhi kebutuhan psikologi terhadap penerimaan seorang anggota keluarga (Ward, 2004). Untuk menjaga keharmonisan keluarga tetap terjamin, harus diadakan *meeting* rutin sehingga masing-masing keinginan anggota keluarga bisa tersampaikan dengan baik tanpa ada yang ditutup-tutupi, sekaligus untuk kepentingan kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

Pendiri perusahaan harus memiliki perencanaan suksesi sehingga tahu kapan direncanakan serta dilaksanakannya suksesi. Hal ini untuk menghindari adanya konflik akibat kurangnya perencanaan suksesi. Tentunya hal ini dapat membuat masalah keberlangsungan perusahaan itu sendiri.

Di Tempo Scan Pacific yang dikenal sebagai pemilik merek Bodrex dan Hemaviton, misalnya, kini sang putra, Handjojo Slamet Muljadi (41 tahun) sudah aktif secara penuh sebagai CEO dan presiden direktur salah satu raja farmasi.

Kesuksesan proses regenerasi Tempo Scan tentu saja tak lepas dari kesediaan orang tua untuk berkorban dengan cara mengajari dan memberikan ruang magang yang baik bagi sang anak (SWA, 2010).

Contoh menarik lainnya bisa dilihat di Merck, Merck pernah memenangkan *award* “*Lombard Odier Global Family Business*” karena keterlibatan beberapa generasi yang unik, tata kelola perusahaan yang baik, dan keberlanjutan komitmen sosial. Merck merupakan contoh yang luar biasa dalam kepemimpinan jangka panjang karena sudah berdiri selama 347 tahun dan telah dikelola oleh generasi ke-12. Hal ini bisa terjadi karena adanya suksesi yang baik serta keseimbangan antara *family value* dengan bisnis (Merckgroup, 2013).

Dari kedua kisah suksesi tersebut banyak hal yang bisa kita pelajari dari kesungguhan orang tua yang memberi kepercayaan kepada anaknya. Salah satu perusahaan yang tentu saja tidak lepas dari proses suksesi seperti perusahaan-perusahaan keluarga lainnya adalah UD Optima.

UD Optima adalah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang ritel farmasi. Pemilik dari perusahaan ini adalah Norastini Tondowijoyo yang berlokasi di daerah jalan WR.Supratman, Surabaya. Pada saat ini UD Optima dikelola oleh generasi pertama yaitu Norastini Tondowijoyo dan berencana memiliki suksesor, karena mengingat umur beliau yang sudah lebih dari 50 tahun. Calon Suksesor dari UD Optima sendiri adalah Widyanthi, Widyanthi merupakan anak pertama dari 3 bersaudara yang dipilih oleh Norastini sebagai calon suksesor UD Optima. Norastini memilih Widyanthi dikarenakan anak kedua sudah memiliki bisnis sendiri sedangkan anak ketiga tinggal di Amerika. Oleh karena itu Norastini berharap kepada Widyanthi untuk menjadi pemimpin UD Optima kelak ketika beliau sudah saatnya pensiun. Norastini memberikan pelatihan yang dilakukan untuk mengembangkan potensi anaknya sebagai penerus perusahaan, sehingga ketika Widyanthi naik jabatan untuk menggantikan Norastini, beliau tidak kesulitan ketika menjalankan perusahaan.

UD Optima akan mempersiapkan suksesi untuk meneruskan perusahaan, yaitu generasi kedua. Hal ini sangat menarik untuk mengetahui proses suksesi yang ada di dalam UD Optima tersebut. Tujuan Penelitian ini untuk menganalisis proses suksesi dan hambatan yang terjadi di UD Optima.

Menurut Donnelley (2002), suatu organisasi dinamakan usaha keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan dalam organisasi tersebut. Usaha keluarga tentunya tidak lepas dengan adanya suksesi. Menurut Lipman (2010) suksesi merupakan proses pengembangan bisnis dengan cara mempersiapkan suksesor yang membutuhkan waktu lama untuk mencapai kesuksesan, sehingga peran pendiri perusahaan turut terlibat dalam proses suksesi untuk transfer pengetahuan kepada generasi berikutnya. Menurut Longeneckr, Moore dan Petty (2003) ada beberapa tahapan dari proses suksesi, yaitu :

Tahap Pra Bisnis

Pada tahap ini, pengganti potensial menjadi akrab dengan bisnis sebagai bagian dari tumbuh dewasa. Anak muda menemani orang tua ke kantor, toko, atau gudang untuk mengetahui tentang bisnis. Tahap awal ini tidak berarti setiap perencanaan formal untuk mempersiapkan anak untuk mema-

suki bisnis, tahap awal ini hanya membentuk dasar untuk tahap selanjutnya dari proses yang akan terjadi di tahun-tahun mendatang. Dalam tahap ini, anak diperkenalkan kepada orang-orang yang berhubungan dengan bisnis.

Tahap pendidikan dan pengembangan diri

Tahap ini calon calon penerus pergi untuk belajar di sebuah perguruan tinggi, yang sering dilihat dari perspektif keluarga sebagai waktu untuk “tumbuh” di lingkungan yang memfasilitasi pertumbuhan intelektual, kematangan pribadi, dan pengembangan jaringan sosial. Tahap ini memberikan kesempatan untuk memetakan jalannya sendiri, tetapi dengan mata pada bisnis keluarga dan kebutuhan-kebutuhannya.

Tahap Bukti Kompetensi

Salah satu kesulitan penerus masa depan kemungkinan ketika bergabung dengan bisnis keluarga pada persepsi bahwa mereka tidak untuk tugas itu, bahwa mereka memiliki posisi mereka hanya karena mereka adalah keluarga. Salah satu cara membangun kompetensi dimana putra atau putri dapat membuktikan adalah bahwa dia dapat melakukan pekerjaan di tempat lain terlebih dahulu. Sering ibu atau ayah akan mendorong calon pengganti untuk mengambil posisi di perusahaan lain sebelum masuk ke perusahaan keluarga untuk membangun kredibilitasnya

Tahap mulai formal dalam bisnis

Tahap ini dimulai ketika putra atau putri mulai bekerja di bisnis keluarga penuh waktu, dimulai pada bagian jenjang rendah di perusahaan. Bagian ini adalah praktik umum bagi anggota keluarga untuk memulai dengan bekerja di berbagai departemen atau jabatan di perusahaan untuk membuktikan diri. Penanganan penerus potensial secara bijaksana memberi mereka kebebasan yang masuk akal untuk mencoba praktik, belajar dari kesalahan, dan tertarik terhadap fungsi bisnis yang bermain untuk kekuatan pribadi mereka dan kemampuan alami.

Tahap deklarasi suksesi

Tahap akhir ini, putra atau putri berlatih dalam menjalankan bisnis secara keseluruhan, meskipun orang tua biasanya masih memonitor. Penggantinya belum tentu menguasai kompleksitas peran, dan pendahulunya mungkin enggan untuk menyerahkan pengambilan keputusan sepenuhnya, tetapi semua bagian sekarang berada pada tempatnya. Pada tahap ini penting untuk membangun rencana tertulis sehingga tidak ada keraguan tentang keinginan pendahulunya yang sebenarnya dapat dipertanyakan dalam hal terjadi kematian mendadak atau pengunduran diri. Membangun rencana tertulis akan membantu untuk me-minimalkan posisi politik itu dari orang yang bercita-cita untuk memimpin, dan perselisihan yang dapat menjadi ledakan emosional dan kontraproduktif untuk pekerjaan perusahaan.

Menurut Leach (2007) ada beberapa hambatan yang terjadi pada saat suksesi terjadi, yaitu :

The Founder

Setiap orang takut pada kematian, bagi para owner hal ini menjadi masalah yang besar di dalam suatu perusahaan. Tetapi di satu sisi, banyak pengusaha yang keberatan untuk melepaskan jabatannya yang tinggi karena mereka merasa sudah memiliki pengorbanan yang besar untuk mengembangkan perusahaan

The Family

Pasangan dari pendiri perusahaan juga menjadi faktor penghambat dalam proses suksesi, karena biasanya pasangan dari pendiri tidak mendorong sang pendiri untuk segera melepas masa jabatannya.

Employee and environmental factor

Faktor penghambat suksesi bisa terjadi dari dalam perusahaan seperti karyawan, bagi karyawan yang sudah lama bekerja dalam perusahaan memiliki hubungan yang cukup dekat dengan sang pemilik. Tentu saja hal itu menjadi keuntungan tersendiri bagi karyawan, tetapi di satu sisi dengan adanya pergantian pemimpin dari yang tua ke yang muda menyebabkan adanya perbedaan kenyamanan kerja akibat kebiasaan. Selain itu, faktor dari luar yang mengganggu proses suksesi adalah pelanggan.

Aturan Dalam Suksesi Kepemimpinan

Menurut Susanto (2007), aturan dalam suksesi kepemimpinan pertama-tama adalah mengumumkan mundurnya pemimpin. Baik anggota keluarga maupun karyawan tahu kalau perusahaan sedang mempersiapkan pemimpin masa depan. Waktu yang cukup harus diberikan untuk persiapan ini.

Tujuan persiapan untuk memilih pemimpin baru perusahaan adalah agar masing-masing mempunyai pengertian dan penerimaan yang lebih baik terhadap satu sama lain. Jika yang dipersiapkan lebih dari satu, sejauh mana satu sama lain diterima dengan baik oleh semua pihak akan terlibat. Tentu saja yang diharapkan adalah semua kandidat dapat menunjukkan performa yang dipersyaratkan. Menurut Susanto (2007) aturan permainan selanjutnya dalam perencanaan suksesi, yaitu : Semua anggota keluarga perlu berkonsentrasi pada waktu, energi dan pengetahuan untuk memperbaiki kinerja bisnis; Apabila terdapat bisnis sampingan, dananya sebaiknya dari milik pribadi, bukan pinjaman dari bank atau institusi keuangan lain; Aktivitas-aktivitas selain bisnis inti seharusnya tidak mengurangi efek-tivitas bisnis; Prioritas harus diberikan kepada bisnis inti; Bisnis-bisnis yang bukan unit potensial seharusnya digabung ke dalam satu kelompok sehingga batasan-batasan yang ada dapat dihilangkan; Peran, otoritas, dan tanggung jawab setiap orang harus jelas, sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Namun setiap anggota harus siap jika diperlukan dalam tugas tertentu meskipun tugas tersebut mungkin tidak tertera dalam deskripsi pekerjaan; Proses pengambilan keputusan harus jelas dan meliputi aspek-aspek penting, seperti waktu dan tanggung jawab.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dimana penelitian ingin mencermati apa yang terjadi di UD Optima. Penelitian ini ingin memahami mengenai proses suksesi serta mengetahui faktor penghambat dalam proses suksesi. Menurut Sugiyono (2013) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah. Dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan

hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sumber utama data, yang dimaksud adalah memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian (Azwar, 2013). Subjek dalam penelitian ini adalah incumbent, calon suksesor, dan seorang karyawan.

Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2013) objek penelitian adalah suatu sifat atau nilai dari seseorang. Objek kegiatan memiliki variasi tertentu yang ditetapkan untuk kemudian dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Objek dari penelitian ini adalah proses suksesi dan faktor penghambat pada UD Optima.

Sumber Data

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2013). Berdasarkan definisi tersebut, penelitian menggunakan wawancara dengan narasumber pemilik perusahaan, calon suksesor, dan seorang karyawan UD Optima. Menurut Sugiyono (2013), Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Dalam penelitian ini akan menggunakan sumber data sekunder yang berupa foto UD Optima.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara semi terstruktur.

Teknik Pemilihan Informan

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu, yang dimaksud adalah sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan atau sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjelajahi situasi yang diteliti.

Dalam penelitian ini, ada tiga narasumber yang akan diwawancara untuk memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini, yaitu :

Narasumber pertama adalah ibu Norastini, Ibu Norastini merupakan pemilik dari UD Optima. Ibu Norastini dipilih sebagai narasumber karena dia adalah pemilik dari UD Optima sehingga mengetahui segala tentang UD Optima, selain itu Ibu Norastini juga penting untuk mengetahui bagaimana jalannya proses suksesi yang dilakukannya. Narasumber yang berikutnya adalah ibu Widyanthi, Ibu Widyanthi merupakan anak dari ibu Norastini yang akan menjadi suksesor ketika Ibu Norastini sudah tidak menjalankan usahanya lagi. Narasumber yang terakhir adalah Tin. Tin adalah tenaga profesional yang ada dalam UD Optima semenjak 10 tahun yang lalu. Tin dianggap dapat memberikan info mengenai profil UD Optima serta info mengenai suksesi yang dilakukan oleh ibu Norastini.

Analisis Data

Teknik analisis data melalui beberapa proses yaitu: Reduksi Data, Penyajian data, *Conclusion Drawing*.

Uji Validitas Data Penelitian

Triangulasi sumber yang peneliti lakukan dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, yang dalam penelitian ini membandingkan hasil wawancara dan isi suatu dokumen yang berkaitan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa proses suksesi UD Optima

UD Optima saat ini sedang melakukan proses suksesi dengan suksesornya Wida sebagai penerus di apotik ini. Dalam penelitian ini peneliti akan membahas mengenai proses suksesi yang dilakukan oleh UD Optima dalam melakukan proses suksesinya.

Tahapan dari proses suksesi

Terdapat 5 tahapan dari proses suksesi yang akan diteliti, yaitu :

Tahap Pra Bisnis

Menurut Longeneckr, Moore dan Petty (2003) pada tahap ini, pengganti potensial menjadi akrab dengan bisnis sebagai bagian dari tumbuh dewasa. Anak muda menemani orang tua ke kantor, toko, atau gudang untuk mengetahui tentang bisnis. Tahap awal ini tidak berarti setiap perencanaan formal untuk mempersiapkan anak untuk memasuki bisnis, tahap awal ini hanya membentuk dasar untuk tahap selanjutnya dari proses yang akan terjadi di tahun-tahun mendatang. Dalam fase ini, anak diperkenalkan kepada orang-orang yang berhubungan dengan bisnis.

Sejak kecil, Wida sudah dibiasakan oleh Nora untuk ikut Nora pergi ke UD Optima ketika sejak kecil, hal ini dilakukan Nora agar Wida mulai terbiasa dengan lingkungan kerja UD Optima. Selain itu, Karena UD Optima merupakan usaha yang bergerak di bidang retail farmasi, maka pihak-pihak seperti distributor obat-obatan, Pedagang Besar Farmasi adalah hal yang penting untuk diketahui oleh suksesor. Karena sebagai pemimpin apotik, suksesor perlu dikenalkan dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan apotik karena suksesor harus mengerti tentang cara memesan obat-obatan demi berlangsungnya apotik ini. Tetapi, tentu saja memesan obat sebagai retail farmasi tidak mudah karena pesanan dalam jumlah yang besar dan banyak sekali bermacam-macam obat yang beredar di masyarakat, sehingga sang pendiri mengajarkan suksesor cara yang benar untuk memesan obat sehingga aktifitas apotik bisa berjalan.

Tahap Pendidikan dan Pengembangan Pribadi

Menurut Longeneckr, Moore dan Petty (2003) pada tahap ini calon penerus pergi untuk belajar di sebuah perguruan tinggi, yang sering dilihat dari perspektif keluarga sebagai waktu untuk “tumbuh” di lingkungan yang memfasilitasi pertumbuhan intelektual, kematangan pribadi, dan pengembangan jaringan sosial.

Wida, sebagai suksesor UD Optima tentu saja tidak lepas dari belajar di perguruan tinggi untuk memperoleh ilmu, tetapi Wida masuk ke perguruan tinggi dengan jurusan teknik sipil yang tidak sesuai dengan bisnis keluarga. Karena Wida tidak masuk ke perguruan tinggi yang sesuai bisnis keluarga, Nora akhirnya mengadakan rapat sebulan sekali untuk sharing-sharing tentang apa saja kendala yang terjadi ketika memimpin apotik sekaligus cara mengelola apotik yang benar bagaimana. Karena, dengan begini akhirnya Wida belajar banyak dari Nora yang sudah berpengalaman 40 tahun dalam memimpin UD Optima ini.

Tahap Bukti Kompetensi

Menurut Longeneckr, Moore dan Petty (2003) salah satu cara membangun kompetensi dimana putra atau putri dapat

membuktikan kemampuannya adalah bahwa dia dapat melakukan pekerjaan di tempat lain terlebih dahulu. Sering ibu atau ayah akan mendorong calon pengganti untuk mengambil posisi di perusahaan lain sebelum masuk ke perusahaan keluarga untuk membangun kredibilitasnya.

Wida sendiri, ketika umur 24 tahun setelah lulus kuliah dia bekerja di perusahaan kontraktor milik Taiwan yang bernama RSCA kemudian di bank BCA sebagai back office. Hal ini dilakukan karena Wida akan menggantikan posisi Nora sebagai posisi tertinggi yaitu penerus perusahaan, karena itu perlu untuk Wida bekerja di perusahaan lain terlebih dahulu agar dapat menguji kompetensinya. Setelah bekerja di perusahaan kontraktor dan bank Bca hingga umur 41 tahun, barulah Wida masuk ke dalam manajemen UD Optima. Wida sendiri dimotivasi oleh Nora untuk meneruskan usaha miliknya karena lebih enak jika memiliki bisnis sendiri daripada kerja ikut orang. Akhirnya 10 tahun lalu Wida mulai masuk dalam manajemen UD Optima.

Tahap mulai formal dalam bisnis

Menurut Longeneckr, Moore dan Petty (2003) pada tahap ini dimulai ketika putra atau putri mulai bekerja di bisnis keluarga penuh waktu, dimulai pada bagian jenjang rendah di perusahaan. Bagian ini adalah praktik umum bagi anggota keluarga untuk memulai dengan bekerja di berbagai departemen di perusahaan untuk membuktikan diri.

Di UD Optima sendiri, Wida sudah 10 tahun berada di dalam manajemen UD Optima. Tentunya, ketika Wida masuk ke dalam manajemen UD Optima dia tidak langsung menggantikan posisi Nora sebagai pendiri karena Nora yang masih mampu memimpin dan Wida masih perlu belajar banyak tentang cara mengelola dan memimpin apotik dengan benar. Karena itu, selama 10 tahun ini yang dikerjakan Wida di apotik yaitu mengelola keuangan, mengelola pembelian, dan belajar bagaimana cara memesan obat kepada distributor-distributor obat-obatan. Semua jabatan yang ada dalam apotik dipelajari oleh Wida agar mengerti jika suatu saat ketika Wida memimpin UD Optima dan terjadi suatu masalah, Wida tahu bagaimana cara untuk menyelesaikannya. Karena itu penting sekali dalam perusahaan, untuk pertama meletakkan suksesor di jenjang-jenjang rendah dalam perusahaan agar suksesor menjadi terbiasa dengan situasi kerja perusahaan.

Tahap deklarasi suksesi

Menurut Longeneckr, Moore dan Petty (2003) pada tahap akhir ini, putra atau putri menjabat sebagai presiden atau general manager berlatih arah dalam menjalankan bisnis secara keseluruhan, meskipun orang tua biasanya masih memonitor. Penggantinya belum tentu menguasai kompleksitas peran, dan pendahulunya mungkin enggan untuk menyerahkan pengambilan keputusan sepenuhnya, tetapi semua bagian sekarang berada pada tempatnya.

Saat ini, Wida sendiri sudah dilatih oleh Nora untuk berani mengambil keputusan dan bertindak mandiri jika ada suatu masalah dalam apotik ini. Hal ini dilakukan Nora agar Wida bisa menjadi owner yang efektif dan mulai tidak tergantung lagi oleh Nora. Sehingga, seiring berjalannya waktu ketika Nora sudah pada saatnya ingin pensiun, Wida sudah dapat menjalankan perusahaan ini tanpa bantuan Nora lagi. Karena Nora sendiri sudah melihat bahwa Wida sudah mulai tidak mengeluh lagi dan dapat menghandle semuanya ketika sedang terjadi suatu masalah. Nora sendiri merasa bahwa dia sudah

berhasil dalam membimbing Wida selama proses suksesi ini berlangsung.

Faktor Penghambat

Dalam semua perusahaan, suksesi diperlukan agar perusahaan memiliki pemimpin pengganti ketika pemimpin yang lama sudah tidak mampu lagi untuk memimpin perusahaan karena umur yang semakin lama semakin bertambah. Tetapi, tentu saja suksesi tidak selalu berjalan mulus karena adanya beberapa halangan dari pihak-pihak yang berkaitan.

The Founder

Leach (2007) mengatakan setiap orang takut pada kematian, bagi para owner hal ini menjadi masalah yang besar di dalam suatu perusahaan. Tetapi di satu sisi, banyak pengusaha yang keberatan untuk melepaskan jabatannya yang tinggi karena mereka merasa sudah memiliki pengorbanan yang besar untuk mengembangkan perusahaan. Pemilik UD Optima sendiri menyadari bahwa usianya sudah lanjut dan perlu pengganti untuk menggantikannya di UD Optima, tetapi umur Nora saat ini sekitar 80 tahun dan masih aktif dalam apotik ini meskipun suksesornya, Wida sudah masuk ke dalam apotik sejak 10 tahunan yang lalu. 10 tahun seharusnya adalah waktu yang cukup bagi Wida untuk saat ini sudah mulai memimpin apotik ini, tetapi karena pemilik masih ingin terus memberikan pengarahan-pengarahan dan mengawasi Wida menyebabkan sang pemilik tidak segera melepas masa jabatannya sehingga hambatan the founder berpengaruh terhadap proses suksesi UD Optima. Seharusnya, pendiri sudah melepaskan masa jabatannya karena umur yang sudah tua sekaligus agar suksesor bisa belajar untuk mandiri dalam memimpin UD Optima. Karena Wida sendiri dengan Nora memiliki hubungan komunikasi juga yang baik sehingga mereka jarang sekali untuk terjadi miss komunikasi.

The Family

Menurut Leach (2007), Hambatan selanjutnya biasanya juga datang dari pasangan pendiri perusahaan yang menjadi faktor penghambat dalam proses suksesi, karena biasanya pasangan dari pendiri tidak mendorong sang pendiri untuk segera melepas masa jabatannya. Suami dari pendiri UD Optima tidak mendorong pendiri untuk segera melepaskan masa jabatannya, karena suami lebih memberikan kebebasan untuk pendiri dalam memutuskan kapan mau melepaskan masa jabatannya. Karena pendiri masih mampu untuk memimpin dan sang suami juga tidak mendorong pendiri untuk segera melepaskan masa jabatannya, Suami dari pendiri tahu, jika pendiri memimpin apotik sejak tahun 1975 hingga sekarang membuktikan bahwa sang pendiri berhasil dalam memimpin apotik ini. Tetapi sang suami tidak boleh lupa jika umur semakin lama semakin bertambah, sehingga ada saatnya suami untuk mendorong pendiri agar segera melepaskan masa jabatannya dan memberikannya kepada suksesor sejak dini sehingga pergantian kepemimpinan ini tidak terlambat yang dapat menyebabkan suksesor terlambat untuk mandiri dan kurang berani dalam mengambil keputusan. Hambatan the family juga berpengaruh terhadap proses suksesi UD Optima. Seharusnya, suami dari pendiri mendorong agar pendiri segera melepaskan masa jabatannya. Karena dengan adanya dorongan dari keluarga bisa menyebabkan Nora untuk berpikir lagi agar dia bisa segera melepaskan jabatannya untuk

dipindahkan ke Wida. Tanpa adanya dorongan, Nora tentu saja tetap menikmati jabatannya saat ini, karena dia mengira keluarganya tetap mendukung kalau Nora tetap menduduki jabatan sebagai owner. Padahal sudah seharusnya Nora pensiun dan memindahkan jabatannya kepada Wida.

Employee

Leach (2007) mengatakan faktor penghambat suksesi bisa terjadi dari dalam perusahaan seperti karyawan, bagi karyawan yang sudah lama bekerja dalam perusahaan memiliki hubungan yang cukup dekat dengan sang pemilik. Tentu saja hal itu menjadi keuntungan tersendiri bagi karyawan, tetapi di satu sisi dengan adanya pergantian pemimpin dari yang tua ke yang muda menyebabkan adanya perbedaan kenyamanan kerja akibat kebiasaan. Faktor karyawan tidak menjadi penghambat dalam proses suksesi UD Optima, karena Wida yang sudah sekitar 10 tahun berada di dalam manajemen apotik menyebabkan karyawan terbiasa dan saling kenal sejak lama sehingga karyawan memiliki tanggapan yang positif jika pergantian kepemimpinan ini jatuh di tangan Wida. Ketika dulu Wida sudah mulai masuk ke dalam apotik ini, karyawan memiliki tanggapan positif atas masuknya ibu Wida. Selama 10 tahun hingga sekarang Wida belajar untuk memimpin perusahaan, karyawan tetap nyaman atas terjadinya proses pergantian kepemimpinan ini. Sehingga, faktor *employee* tidak menjadi masalah dalam proses suksesi UD Optima.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Proses suksesi di UD Optima sudah hampir ganti kepemimpinan dari *incumbent* kepada calon suksesor karena suksesor sudah mulai dapat bertindak mandiri dan mengambil keputusan sendiri dalam apotik, hanya saja dalam pelaksanaan proses suksesinya terjadi beberapa hambatan seperti suami dari incumbent yang tidak segera mendorong incumbent untuk segera melepaskan jabatannya karena sudah tua dan incumbent sendiri merasa masih mampu dalam memimpin apotik ini. Untuk proses suksesornya sendiri, suksesor sudah pernah bekerja di perusahaan lain dan sudah dilatih oleh incumbent untuk menjadi pemimpin apotik yang efektif agar UD Optima tetap bisa bertahan. Untuk pendidikannya, calon suksesor sendiri sudah pernah menempuh pendidikan namun tidak sesuai bidang yang digeluti bisnis keluarga. Tetapi untuk mengantisipasi hal ini, *incumbent* sudah memasukkan suksesor sejak 10 tahun lalu ke dalam manajemen apotik agar suksesor dapat belajar mengenai UD Optima.

Saran

Calon suksesor membuka cabang UD Optima di tempat lain dengan menem-~~patkan~~ orang kepercayaan yang sudah lama bekerja seperti Mbak Tin, sehingga UD Optima semakin berkembang.

Selain itu, untuk calon suksesor selanjutnya sebaiknya dimasukkan ke perguruan tinggi yang sesuai bisnis keluarga sehingga calon suksesor dapat belajar banyak mengenai bisnis yang digeluti oleh keluarga, selain itu sebaiknya suksesi dilakukan sejak dini sehingga calon suksesor selanjutnya dapat lebih matang untuk memimpin usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. (2013). Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Leach, p (2007). Family Businesses, The Essentials. London : profile books Ltd.
- Longenecker Justin G., Moore, C.W., & Petty, J. W. (2003). Small Business Management : An Entrepreneurial Emphasis. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Merck From 1668 Until Today Exploring New Horizons. Retrieved October 11, 2015, from http://www.merckgroup.com/company.merck.de/en/images/Merck_History_EN_2013_tcm1612_105832.pdf?Versi on=
- Poza, Ernesto J. (2010). Family Business, 3rd edition. Mason, Ohio : Thomson-South Western.
- Sugiyono (2013). Metode Penelitian Bisnis. Bandung : Alfabeta.
- Siew, A. (2015, April 14). Retrieved October 10, 2015, from <http://www.pharmtech.com/indonesian-pharma-market-poised-strong-growth>
- SWA (2010, Desember 26). SWA.co.id. Retrieved September 15, 2015, from <http://SWA.co.id>
- Ward, John L. (2004). Perpetuating the Family Business. New York :Palgrave Memillan.